

Содержание:

Введение

Успешность деятельности любой организации напрямую зависит от квалифицированности ее кадров. Для достижения производственных целей, доходного функционирования предприятия, выполнения стратегических задач в первую очередь важен профессионально-квалификационный состав специалистов. Такой объект управления, как персонал организации, требует эффективной организации практической работы с его организационно-структурными и психологическими свойствами.

Понятие управления персоналом появилось в менеджменте относительно недавно. Можно определить данный термин как набор целей, принципов и правил работы с человеческими ресурсами, разрабатываемый с учетом требований к возможности интеграции со стратегическими целями и планами организации, ее кадровым потенциалом, и типом проводимой кадровой политики.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена необходимостью применения современных форм управления персоналом для того, чтобы полностью раскрыть его потенциал. Применение на практике современных форм управления персоналом на предприятии повышает социально-экономическую эффективность предприятия. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально раскрыть возможности персонала и эффективно их использовать.

Объектом исследования в работе является магазин торговой сети «585» г. Перми.

Предметом исследования является кадровая стратегия в исследуемом предприятии.

Целью работы является исследование теоретических и практических аспектов совершенствования кадровой стратегии на примере магазина торговой сети «585» г. Перми.

Исходя из цели исследования, поставлены следующие **задачи**:

- изучение теоретических основ кадровой стратегии на торговом предприятии;

- анализ организации работы по управлению персоналом магазина «585» г. Перми;
- разработка мероприятий, нацеленных на совершенствование кадровой стратегии для магазина «585» г. Перми.

Междисциплинарный характер исследуемой в работе проблемы потребовал привлечения результатов научных исследований не только в области управления персоналом, но и теории менеджмента, социологии, маркетинга и других направлений обществоведческих и управленческих наук.

Теоретической базе проблематики управления персоналом уделено достаточно внимания среди отечественных авторов, таких как А.В. Дейнека, А.Я. Кибанов, М.Ю. Рогожин, С.А. Шапиро, и другие. Также были изучены работы зарубежных авторов, занимающихся проблемой управления персоналом. В работе использованы труды таких зарубежных авторов, как М. Армстронг и А. Бэрн.

Основными **источниками** информации для проведения анализа деятельности компании являются внутренние регламенты магазина по исследуемому направлению и финансовая отчетность предприятия за 2016 –2017 гг.

Основными **методами**, использованными в исследовании, являются методы классификации и теоретического обобщения.

Структура и объем работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что в работе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, внедрение которых в магазине торговой сети «585» г. Перми приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Глава 1. Теоретические аспекты кадровой стратегии на предприятии

1.1 Сущность и понятие кадровой стратегии

Индивидуальная политика направлена на модернизацию функции управления персоналом. Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде.

Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора.

Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие трудовых ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов. Со временем вложенный капитал возрастает, как и средства, задействованные в модернизации технического производства. Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию.

Кадровая стратегия – это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности. Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации.

На сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления. Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами. Практика стратегического планирования в России на фазе становления, у управленцев больше вопросов, чем ответов. За основу берется опыт зарубежных коллег.

Основы политики определяются следующими факторами: средой функционирования предприятия; основным типом стратегии; уровнем развития планирования; открытой или закрытой формой кадровой политики.

Таблица 1 - Основные черты профессиональной политики предприятия

Черты

Характеристика

Долгосрочные перспективы	<p>формируются психологические установки;</p> <p>разрабатывается система мотивации;</p> <p>формируется структура персонала;</p> <p>уделяется повышенное внимание всем системам управления, их проработке и адаптации под новые условия</p>
Взаимосвязь с общей стратегией организации	<p>при изменении стратегии организации пересматривается кадровая стратегия;</p> <p>производится изменение структуры и численности персонала;</p> <p>пересматриваются стили и методы управления;</p> <p>оптимизируются методики квалификации, переквалификации;</p> <p>изменяются требования при отборе</p>

Политика профессионального развития предприятия основана на учете взаимосвязей с краткосрочными и долгосрочными задачами и планами организации. Конкретизировать вопросы кадровой стратегии позволяют документы по стратегическим планам, в которых содержится список планов, основных задач и способов их решения с помощью конкретных мероприятий. В случае необходимости привлекают дополнительные ресурсы, в том числе и человеческие. В долгосрочном стратегическом плане указывают количество основных ресурсов, необходимых для быстрого осуществления поставленных задач.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии заключаются в создании целостности и гармоничности всех элементов системы управления: профессиональной политики; стратегии; планирования.

Кадровая политика предназначена для определения, какой коллектив требуется создать в организации, как организовать работу всего персонала, чтобы максимально быстро реализовать все поставленные задачи и цели.

Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку действенных методов, которые помогут собрать, удержать необходимых специалистов, избежать сокращения кадров.

При формировании индивидуальной стратегии организации одновременно осуществляется стратегическое - долгосрочное, тактическое - среднесрочное и оперативное - краткосрочное планирование. Кадровая политика, стратегия, планирование служат экстраполяцией общей политики компании, влияют на все плоскости человеческого фактора. Профессиональная политика развития предприятия является основной составляющей взаимосвязанных элементов системы эффективного управления кадрами.

1.2 Формирование кадровой стратегии

Кадровый менеджмент предприятия является системой со сложной структурой, имеющей свои цели, методы, функции. Основная цель кадрового менеджмента заключается в обеспечении качественного и рационального формирования человеческих ресурсов, осуществлении их освоения и развития, с целью достижения максимальной эффективности предприятия, а также удовлетворения личных потребностей работников. На рисунке 1 представлены основные функции кадрового менеджмента.

Кадровая служба

Традиционные функции

Новые функции

- Помощь администрации в деле формирования стратегии фирмы и организационных изменений
- Организация набора, отбора, перемещения, увольнения работников, формирование трудовых коллективов
- Создание благоприятных условий труда
- Формирование оптимального управленческого аппарата, работа с резервом руководителей
- Сбор внешней и внутренней кадровой информации

- Организация аттестации персонала
- Организация обучения и переобучения персонала
- Совершенствование механизма оценки и оплаты труда
- Ведение кадрового делопроизводства
- Контроллинг персонала
- Кадровый маркетинг, изучение внешнего и внутреннего рынка труда, активный поиск работников
- Взаимодействие с кадровыми агентствами и фирмами по лизингу персонала
- Мониторинг персонала
- Кадровый консалтинг для руководителей по вопросам содержания и методов работы с подчиненными
- Реализация программ по укреплению связи с работником
- Организационно-кадровый аудит
- Введение автоматизированных систем управления в сфере кадровой работы

Рисунок 1 – Функции кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент является одной из важнейших частей менеджмента организации, его сердцевиной, и связан с людьми и их отношениями внутри предприятия, то есть объектом кадрового менеджмента является персонал организации, на который направлено управленческое воздействие, а также отношения, возникающие между людьми в процессе осуществления труда.

Субъектами кадровой работы в организации являются руководители всех уровней, специалисты кадровой службы, линейные менеджеры, воздействующие на управляемый объект. Понятие системы работы с персоналом предприятия раскрыто в схеме, представленной на рисунке 2.

Система работы с персоналом

Кадровая политика

Подбор персонала

Оценка персонала

Расстановка персонала

Обучение

персонала

Тип власти в обществе

Стиль руководства

Философия предприятия

Правила внутреннего трудового распорядка

Коллективный договор

Расчет потребности в кадрах

Модели рабочих мест (должностей)

Профессиональный подбор кадров

Формирование резерва

кадров

Оценка потенциала работников

Оценка индивидуального вклада

Аттестация кадров

Планирование служебной карьеры

Условия и оплата

труда

Движение кадров

Профессион

альная подготовка

Повышение квалификации

Переподготовка кадров

Послевузовское дополнительное образование

Рисунок 2 – Система работы с персоналом

Идеальным итогом осуществления кадрового планирования является предоставление рабочих мест в нужное время, в требуемом количестве. При условии их соответствия способностям и склонностям работников, и требованиям производства. Рабочие места должны соответствовать мотивам работников. То есть позволять развивать их способности, соблюдать эффективность труда, и выполнять требования достойных условий труда и занятости.

Основные положения стратегии организационной деятельности обязательно должны учитываться в процессе формирования стратегии управления персоналом на предприятии. Из чего можно сделать вывод, что понятие управления персоналом складывается из двух основных аспектов – функционального и организационного. Классическая структура системы управления человеческими ресурсами заключается в следующих направлениях деятельности:

- Планирование кадрового резерва: составление плана удовлетворения потребностей в человеческих ресурсах с учетом затрат, необходимых для этого;
- Набор персонала: создание резерва по всем должностям из потенциальных кандидатов;
- Отбор персонала: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших специалистов из кадрового резерва, сформированного в процессе набора;
- Определение заработной платы и компенсации: составление структуры заработной платы, социальных льгот, нацеленных на привлечение, найм и удержание человеческих ресурсов организации;
- Профориентация и адаптация персонала: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, формирование понимания сотрудниками ожиданий организации, и того, какой труд в ней имеет ценность.

Персонал предприятия обладает как качественными, так и количественными характеристиками. К качественным характеристикам относятся:

- Способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);

- Мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);
- Личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

К количественным характеристикам относятся:

- Списочная численность: общее количество работников организации на определенную дату;
- Явочная численность: число работников из списочного состава, присутствующих на работе на определенную дату, включая командированных;
- Среднесписочная численность – средняя численность работников за определенный период.

Главной задачей современной кадровой политики является обеспечение соответствия целям организации качественных и количественных характеристик ее персонала. В условиях жесткой конкуренции на экономических рынках, перспективы развития предприятий рассматриваются с точки зрения налаженности их кадрового менеджмента. Обеспечение конкурентоспособности организации состоит из многих факторов, но напрямую зависит от системы управления ее человеческими ресурсами.

Приступая к разработке стратегии управления персоналом, важно учесть следующий фактор – человеческие ресурсы, рассматриваемые как элемент системы управления персоналом, должны основывать систему и методы управления. Несколько стратегий управления можно отметить, как наиболее значимые:

- Стратегия предпринимательства. Данная стратегия управления персоналом наиболее характерна для организаций, занимающихся абсолютно новым видом деятельности, и направлена на усиление материальной заинтересованности работника и постоянное повышение его квалификации;
- Стратегия быстрого и динамичного роста организации. Эта стратегия отличается стремлением к постоянному повышению компетентности сотрудников;
- Стратегия прибыли. Для данной стратегии характерно постоянное совершенствование управления персоналом с тем, чтобы компания могла получить максимальный доход, опираясь на жесткий контроль деятельности сотрудников и соблюдение строгой дисциплины труда;
- Стратегия ликвидации. Применяется, когда доходы компании резко снижаются. Проводится оценка персонала с тем, чтобы решить, кого следует

- уволить в первую очередь, и принимаются меры социальной защиты;
- Стратегия круговорота. Предполагает повышение квалификации уже имеющихся сотрудников для решения новых задач и продвижение их по службе без дополнительного приема на работу новичков.

Разработка стратегии управления персоналом проводится в несколько этапов. Сформулируем данные этапы, взяв за основу классические подходы к стратегическому планированию на предприятии:

- Основываясь на общих положениях стратегии развития организации, а также учитывая факторы ее внешней и внутренней среды, определяются основные установки стратегии управления персоналом;
- Основываясь на SWOT-анализе организации, и на локальных тенденциях трудового рынка, формулируются ориентиры и ограничения стратегии;
- С учетом выбранной кадровой политики организации, определяются стратегические цели управления ее персоналом, программа проведения реализации стратегии, и критерии оценки ее эффективности.

Следующим шагом будет реализация стратегии управления персоналом. Критерием успешности реализации выбранной стратегии можно назвать обеспечение следующих параметров:

- Своевременность укомплектованности кадрового состава, в соответствии с запросами функционирования производства;
- Минимизация затрат для поддержания необходимого уровня трудового потенциала персонала;
- Стабилизация кадрового потенциала посредством учета интересов работников;
- Высокий уровень мотивированности работников, высокая степень производительности труда;
- Рациональное использование возможностей кадрового потенциала, его совершенствование посредством управления квалификационно-профессиональным составом.

Адекватная оценка осуществимости выбранной стратегии в условиях конкретной организации позволяет минимизировать риски ее невыполнения. Риски невозможности реализации выбранной стратегии (либо неэффективной ее реализации) связаны, в основном, со следующими факторами:

- Внезапное изменение общей стратегии (или деятельности) организации;

- Кардинальные изменения локального рынка труда;
- Низкая окупаемость вложенных в трудовые ресурсы средств;
- Отсутствие у работников мотивации к действиям в интересах организации.

Поэтапный анализ стратегии управления персоналом и ее реализации позволяет избежать многих ошибок, влекущих за собою потери вложенных средств, снижение производительности, сбои в функционировании организации. Сложность работ, нацеленных на реализацию данной стратегии, выдвигает определенные требования к компетенции менеджеров, управляющих персоналом организации.

Глава 2. Стратегия развития персонала в магазине ювелирной сети «585» г. Перми

2.1 Краткая характеристика компании

Ювелирная компания «585» является торговой сетью федерального масштаба, достигшей успеха благодаря команде профессиональных специалистов. Первый магазин сети был открыт в 2000 году в г. Санкт-Петербурге, и с тех пор компания росла и развивалась. На сегодняшний день в штате более 5000 сотрудников.

Основной своей ценностью компания называет свой персонал. В компании развита сильная организационная структура. Прежде всего работа в команде основана на взаимопомощи и дружелюбии. Также в компании организован Благотворительный фонд для коллег, попавших в сложную жизненную ситуацию. Сотрудники регулярно участвуют в спортивных соревнованиях, например, в марафонских забегах, помимо работы развиваются в личных проектах, увлечениях и хобби.

Соискателям предлагается конкурентная заработная плата, регулярное повышение квалификации и карьерный рост. Многие руководители начинали работу в компании со стартовых позиций.

Помимо этого, сотрудники, прошедшие испытательный срок, могут рассчитывать на скидки и корпоративные конкурсы. Работники пользуются скидками на продукцию сети и услуги партнеров, участвуют в корпоративных конкурсах и выигрывают ценные и денежные призы.

На предприятии принята организационная структура линейно-функционального типа. Сильной стороной организационной структуры предприятия можно назвать оперативность в принятии решений и в выполнении указаний. К тому же, линейные руководители освобождены от глубокого анализа возникающих проблем, этими вопросами занимаются функциональные руководители. Схема управления магазином в г. Перми представлена на рисунке 3.

Директор

Коммерческий директор (зам. директора)

Главный бухгалтер

Продавцы

Старший кассир

Вспомогательный персонал

Кассиры

Служба безопасности

Уборщица

Рисунок 3 – Организационная структура управления магазином «585» г. Перми

Однако есть и минусы, такие, как недостаточная отдельность полномочий между линейными и функциональными руководителями, чрезмерная централизация и дублирование управленческих функций. Несмотря на некоторые недостатки, данный вид структуры лучшим образом подходит предприятию, так как требования к работе достаточно однородны, аппарат управления выполняет стабильный и редко изменяющийся функционал.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели в Приложении 1, чтобы проанализировать текущее состояние магазина ювелирной сети «585» г. Перми.

Выручка от реализации в 2017 г. составила 18545 тысяч рублей. В сравнении с прошедшим 2015 г. данный показатель повысился на 11,8 %. Данный факт можно оценить положительно, поскольку повышение выручки может свидетельствовать об увеличении объема продаж продукции торговой сети «585» в г. Перми.

Себестоимость проданной продукции в 2017 г. составила 9157 тысяч рублей. По сравнению с 2015 г. она повысилась на 412 тысяч рублей, что составило 4,7 %.

Валовая прибыль за анализируемый период выросла на 19,7% и в 2017 г. составила 9388 т.р., что на 1546 тысяч рублей больше по сравнению с 2015 г. Рост данного показателя положительно характеризует финансовую политику предприятия. Можно предположить, что в магазине увеличился товароборот.

Уровень валовой прибыли к выручке от продажи продукции вырос за анализируемый период времени на 7%, что также свидетельствует о росте продаж. В 2017 г. данный показатель составил 50,6%.

На коммерческие расходы в 2015 г. предприятие потратило 2007 тыс. руб, тогда как в 2017 г. этот показатель снизился на 6,4% и составил 1878 тыс. руб. Что может свидетельствовать об оптимизации расходов и правильной организации финансовой политики магазина.

Управленческие расходы в анализируемом периоде также снизились на 6,4% с 3011 тыс. руб. в 2015 году до 2817 тыс. руб. в 2017 г. Снижение расходов благоприятно сказывается на чистой выручке предприятия, что свидетельствует об эффективной организации трат магазина.

Показатель уровня расходов к выручке от продажи продукции также говорит о позитивных тенденциях в управлении финансами магазина. Он снизился с 30,2% в 2015 году до 25,3% в 2017 году.

Прибыль от продаж благодаря грамотной финансовой политике и оптимизации всех расходов предприятия существенно выросла в анализируемом периоде, и составила в 2017 году 7 510 тысяч рублей. Это на 4 686 тыс. руб. (165,9%) выше, чем в 2015 году.

Рентабельность от продаж повысилась на 23,5% в сравнении с 2015 годом и составила 40,5%. Это хороший показатель, свидетельствующий о правильной организации хозяйственной деятельности предприятия.

Чистая прибыль предприятия в анализируемом периоде также показала хороший рост – с 2230,9 тыс. руб. в 2015 г. чистая прибыль выросла на 3702 тыс. руб (165,9%) и составила 5932,9 тысяч рублей. Рост чистой прибыли свидетельствует о благоприятном финансовом состоянии предприятия и правильной организации процесса продаж.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Финансово – хозяйственную деятельность магазина ювелирной сети «585» в г.Перми можно охарактеризовать положительно. За проанализированный период снизились расходы, повысился объем реализации, наблюдается существенный рост прибыли и рентабельности продаж.

2.2 Анализ процедуры управления персоналом

Проведем анализ кадрового потенциала. В таблице 2 рассмотрим динамику численности персонала за период с 2015 по 2017 год. Исходя из данных Таблицы 2 можно сделать следующие выводы. Среднесписочная численность персонала за анализируемый период выросла. В целом, в 2017 г. количество работников составило 25 человек, что в 4,17 раз (на 316,67%) больше по сравнению с началом периода.

Таблица 2 – Наличие и динамика численности персонала «585» г. Перми за 2015-2017 гг.

Показатель	Показатели по годам			Годовые темпы роста, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Среднесписочная численность работников, чел.	6	13	25	116,67	92,31	316,67
В т.ч.:						
- руководители	2	3	5	50	66,67	150
- специалисты	1	1	1	0	0	0
- служащие	1	1	1	0	0	0

Показатель	Показатели по годам			Годовые темпы роста, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
	- рабочие	2	8	18	300	125
Принято всего, чел.	5	8	15	60	87,5	200
Уволено всего, чел	1	3	1	200	-66,67	0
в т.ч. уволено за прогулы, чел.	0	0	0	0	0	0

Количество уволенных работников в рассматриваемом периоде осталось неизменным. Среди уволенных работников нет увольнений за прогулы, что свидетельствует в пользу хорошей трудовой дисциплины, однако, указывает на низкий уровень мотивации персонала.

В связи с расширением производства в анализируемом отрезке времени понадобилось увеличение руководящего состава (количество выросло на 150% с 2015 по 2017 г) и рабочего персонала (в 9 раз). Количество специалистов и служащих осталось неизменным. В целом, динамика персонала положительная, в 2017 г принято на 10 человек (на 200%) больше, чем в 2015 г.

Исходя из проведенного анализа динамики численности персонала «585» г. Перми можно сделать вывод, что стабильность кадрового состава предприятия указывает на хороший потенциал роста эффективности производства и производительности труда.

Возрастной состав персонала проанализируем, исходя из данных, представленных в Таблице 3.

Таблица 3 – Возрастной состав персонала «585» г. Перми

Возраст 2015 г 2016 г 2017 г 2017/2015

До 30	0	2	5	3
от 30 до 40	0	5	8	8
от 40 до 50	3	3	7	4
от 50 до 60	2	2	3	1
старше 60	1	1	2	1

Исходя из данных Таблицы 3, можно сказать, что в указанном периоде практически не изменилось число работников в возрасте от 50 до 60, и старше 60 лет (увеличилось на 1 человека). Наиболее изменилось количество работников от 30 до 40 лет, на 8 человек. Также увеличилось число работников до 30 лет (на 3 человека), и от 40 до 50 лет (на 4 человека). Из чего можно сделать вывод, что персонал предприятия поддерживает на прежнем уровне количество специалистов с хорошим стажем и опытом работы, однако расширяет состав за счет молодых работников, чем способствует обеспечению занятости молодых специалистов.

Образовательный уровень персонала является одним из важнейших показателей его потенциала. В таблице 4 проанализируем персонал по уровню образования.

Таблица 4 - Структура персонала «585» г. Перми по уровню образования

Наименование показателя	2015 г		2016 г		2017 г		2017/2015
	Чел	% от общ. числа	Чел	% от общ. числа	Чел	% от общ. числа	

Среднесписочная численность работников	6	100%	13	100%	25	100%	19
из них:							
- с высшим образованием	4	66,67%	4	30,76%	5	20%	1
- со средним образованием	-	-	5	38,46%	11	44%	11
- с начальным профессиональным образованием	2	33,33%	4	30,76%	9	36%	7

В указанном периоде количество работников увеличилось, в основном, за счет повышения удельного веса работников со средним образованием в структуре персонала – на 11 человек. Это обусловлено спецификой розничных продаж. В сфере деятельности «585» г. Перми высокий спрос на работников низкой квалификации, выполняющих поставленные задачи, не требующие специального образования.

В Таблице 5 приведена структура персонала по полу в разрезе категорий. Можно сделать вывод, что коллектив предприятия на сегодняшний день преимущественно состоит из женщин. Данное свойство можно объяснить спецификой торговой сферы деятельности. Весомую долю в структуре персонала занимают служащие (продавцы, кассиры, администраторы магазина) (72%), а данная категория состоит преимущественно из женщин.

Таблица 5 – Распределение работников «585» г. Перми по полу в разрезе категорий

Наименование показателя	2015 г		2016 г		2017 г	
	Чел	% от общ. числа	Чел	% от общ. числа	Чел	% от общ. числа

Среднесписочная численность работников	6	100%	13	100%	25	100%
из них:						
- мужчин	3	50%	4	30,77%	5	20%
- женщин	3	50%	9	69,23%	20	80%
Всего руководителей предприятия	2	33,33%	3	23,08	5	20%
из них:						
- мужчин	1	50%	1	33,33%	2	40%
- женщин	1	50%	2	66,67%	3	60%
Всего специалистов предприятия	1	16,67%	1	7,69%	1	4%
из них:						
- мужчин	0	0	0	0	0	
- женщин	1	100%	1	100%	1	100%
Всего служащих предприятия	1	16,67;	1	7,69%	1	4%
из них:						
- мужчин	0	0	0	0	0	0
- женщин	1	100%	1	100%	1	100%

Всего рабочих предприятия	2	33,33%	8	61,54%	18	72%
из них:						
- мужчин	2	100%	8	100%	18	100%
- женщин	0	0	0	0	0	0

На основе проведенного анализа можно выделить следующие факторы:

1. Среднесписочная численность персонала за анализируемый период выросла. В целом, в 2017 г. количество работников составило 25 человек, что в 4,17 раз (на 316,67%) больше по сравнению с началом периода.
2. В связи с расширением производства в анализируемом отрезке времени понадобилось увеличение руководящего состава (количество выросло на 150% с 2015 по 2017 г) и рабочего персонала (в 9 раз). Количество специалистов и служащих осталось неизменным. В целом, динамика персонала положительная, в 2017 г принято на 10 человек (на 200%) больше, чем в 2015 г.
3. Персонал предприятия поддерживает на прежнем уровне количество специалистов с хорошим стажем и опытом работы, однако расширяет состав за счет молодых работников, чем способствует обеспечению занятостью молодых специалистов.
4. В указанном периоде количество работников увеличилось, в основном, за счет повышения удельного веса работников со средним образованием в структуре персонала – на 11 человек.
5. Коллектив предприятия на сегодняшний день преимущественно состоит из женщин. Данное свойство можно объяснить спецификой торговой сферы деятельности и розничного обслуживания.

Анализируя кадровый потенциал компании, можно увидеть, что, несмотря на позитивные сдвиги, его структура не полностью сформирована. На предприятии недостаточно опытных, интеллектуально развитых, квалифицированных, с положительным настроем сотрудников.

Кадровая политика предприятия основана на следующих направлениях деятельности:

- Оценка персонала;
- Должностные инструкции;
- Создание кадрового резерва;
- Повышение квалификации персонала;
- Наем и отбор персонала;
- Адаптация.

Система мотивации работников компании сочетает в себе материальную и нематериальную сторону стимулирования. Она направлена на привлечение квалифицированного персонала и удержание его в штате, и на повышение заинтересованности работников в результатах труда. Системы оплаты труда предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок. При этом учитывается квалификация сотрудника, и его деловые качества.

Систематически применяется текущее премирование по итогам результатов деятельности работников. Также предусмотрены доплаты и надбавки, которые зависят от условий труда, а также от объема выполняемых сотрудниками работ, существуют доплаты и нематериальные вознаграждения по итогам выполненной работы. Перечень и размер выплат стимулирующего характера.

1. Выплаты за интенсивность труда и высокие результаты работы:

- надбавка за выполнение особо важных или срочных работ в размере до 100 процентов должностного оклада;
- надбавка за сложность и напряженность труда в размере до 100 процентов должностного оклада.

2. Премия по итогам работы за месяц (квартал, полугодие, девять месяцев, год) – в зависимости от выполнения производственных показателей учреждения, согласно положению о премировании. Сумма выплачиваемой премии предельными размерами не ограничивается.

Исходя из представленных компонентов системы мотивации персонала, можно сделать вывод, что прямой материальной мотивацией на предприятии является заработная плата. Размер заработной платы работника зависит от должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затрачиваемого труда.

2.3 Стратегическое управление персоналом предприятия

Для предприятия эксперты по пятибалльной шкале определяют оценку влияния факторов внутренней и внешней среды на предприятии. Затем находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). Комплексная оценка производится по факторам внутренней и внешней среды. По значению комплексных оценок факторов внутренней и внешней среды судят о положении предприятия, выявляют его проблемы и устанавливают стратегические направления его развития. Взвешенные оценки могут служить также для отбора наиболее значимых факторов.

Таблица 6 - Анализ сильных и слабых сторон исследуемой предприятия

Варианты	Экспертная оценка	Значимость факторов	Комплексная оценка
№ Стратегические факторы			
Сильные стороны	19	1	3,21
S1 Четко разработанная кадровая политика	5	0,26	1,3
S2 Стабильное положение на рынке	3	0,16	0,48
S3 Высокая квалификация персонала	2	0,11	0,22
S4 Хорошая репутация компании у потребителя	2	0,10	0,2
S5 Правильно выбранная технология продвижения и сбыта продукта	1	0,05	0,05
S6 Налаженные маркетинг и реклама	3	0,16	0,48

S7	Многопрофильность деятельности	3	0,16	0,48
Слабые стороны		19	1	3,94
W1	Низкая эффективность перехода на новые продукты	5	0,26	1,3
W2	Неотлаженная система скидок	4	0,21	0,84
W3	Отсутствие площадей для расширения сферы деятельности	3	0,16	0,48
W4	Небольшое число агентств в регионах	3	0,16	0,48
W5	Недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний	4	0,21	0,84

Таким образом, наиболее сильными сторонами компании является четко разработанная кадровая политика. Слабыми сторонами фирмы являются низкая эффективность перехода на новые продукты, неотлаженная система скидок, недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний. Следовательно, все выявленные слабые стороны требуют устранения.

Далее проведем оценку возможностей и угроз внешней среды компании.

Таблица 7 - Анализ возможностей и угроз внешней среды предприятия

Варианты	Экспертная оценка	Значимость факторов	Комплексная оценка
----------	-------------------	---------------------	--------------------

№ Стратегические факторы

	Возможности	22	1	3,82
O1	Экономическая стабильность в стране	3	0,14	0,42
O2	Государственная политика, направленная на развитие малого и среднего бизнеса	5	0,23	1,15
O3	Налоговые льготы	4	0,18	0,72
O4	Улучшение качества обслуживания клиентов	4	0,18	0,72
O5	Выход на новые региональные рынки	3	0,14	0,42
O6	Благоприятная демографическая ситуация	3	0,13	0,39
	Угрозы	24	1	3,49
T1	Быстрое появление новых конкурентов	5	0,21	1,05
T2	Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения	5	0,21	1,05
T3	Возрастающее давление существующих конкурентов	3	0,13	0,39

T4	Изменение потребностей и вкусов потребителей	2	0,08	0,16
T5	Сильная глобальная политика конкурента № 1	2	0,08	0,16
T6	Новые технологии конкурента № 2	4	0,17	0,68

Наиболее явными возможностями фирмы «585» г. Перми являются: государственная политика, направленная на развитие малого и среднего бизнеса; налоговые льготы; улучшение качества обслуживания клиентов. Явными угрозами являются: быстрое появление новых конкурентов; неблагоприятная политика правительства в области налогообложения; новые технологии конкурента № 2. Следовательно, все выявленные угрозы требуют их устранения.

Таблица 8 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Сильное влияние на предприятие	Умеренное влияние на предприятие	Малое влияние на предприятие
Высокая	Государственная политика, направленная на развитие малого и среднего бизнеса	Налоговые льготы	Улучшение качества обслуживания клиентов
Средняя	Экономическая стабильность в стране	Выход на новые региональные рынки	Благоприятная демографическая ситуация
Низкая	-	-	-

Матрица возможностей показывает, что сильное влияние на предприятие оказывает государственная политика и экономическая стабильность в стране. Наименее сильно влияет качество обслуживания клиентов и демографическая ситуация в стране.

Таблица 9 - Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия- - разрушение	Возможные последствия- - критическое состояние	Возможные последствия- - тяжелое состояние	Возможные последствия – «легкие ушибы»
Высокая	Быстрое появление новых конкурентов	Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения	-	-
Средняя	-	Возрастающее давление существующих конкурентов	Новые технологии конкурента № 2	-
Низкая	-	Сильная глобальная политика конкурента № 1	Изменение потребностей и вкусов потребителей	-

Матрица угроз показала высокое влияние на предприятие быстрое появление новых конкурентов, т.к. санаторно-курортный рынок разрастается не только в Перми, но и в крае. Наименее быстрое влияние на предприятие со стороны угроз оказывают новые технологии конкурентов, и изменение потребностей и вкусов потребителей.

На основании полученных результатов построим матрицу SWOT-анализа.

Таблица 10 - Матрица SWOT- анализа

Возможности

Экономическая стабильность в стране

Государственная политика, направленная на развитие малого и среднего бизнеса

Налоговые льготы

Улучшение качества обслуживания клиентов

Выход на новые региональные рынки

Угрозы

Быстрое появление новых конкурентов

Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения

Возрастающее давление существующих конкурентов

Изменение потребностей и вкусов потребителей

Сильная глобальная политика конкурента № 1

Сильные стороны

Четко разработанная
кадровая политика

Стабильное
положение на рынке

Высокая
квалификация
персонала

Хорошая репутация
компании у
потребителя

Правильно выбранная
технология
продвижения и
сбыта продукта

Налаженные
маркетинг и реклама

Многопрофильность
деятельности

Сильные стороны и возможности:

Используя свои сильные стороны и возможности, фирма может осуществлять усовершенствование имеющихся товаров и услуг и разработку новых на основании маркетинговых исследований потребительского спроса

Сильные стороны и угрозы:

Вложение свободных денежных средств в новые информационные технологии с целью получения конкурентных преимуществ, а также более полного удовлетворения потребностей клиентов.

Слабые стороны

Низкая
эффективность
перехода на новые
продукты

Неотлаженная
система скидок

Отсутствие площадей
для расширения
сферы деятельности

Небольшое число
агентств в регионах

Недостаточно
эффективная
политика
сглаживания

сезонных колебаний

Слабые стороны и возможности:

Используя возможности
повышения качества товаров
и услуг, предоставлять только
качественные товары и услуги
для каждого потребителя, что
повысит имидж фирмы и уве-
личит количество постоянных
клиентов.

Увеличение доли рынка и
предлагаемых направлений

Слабые стороны и угрозы:

Применение стратегии
минимизации издержек,
может способствовать
привлечению дилеров и
формированию новых
каналов сбыта.

Успешная работа
маркетингового отдела по
изучению потребностей
клиентов позволят фирме
удержать свою позицию на
рынке

У «585» г. Перми достаточно много сильных сторон, которые позволяют удерживать лидирующее положение на рынке ювелирных изделий.

Глава 3. Разработка кадровой стратегии развития персонала

3.1 Рекомендации по оптимизации системы управления персоналом

В ходе проведенного исследования было выявлено, что существующая система управления персоналом имеет определенные недостатки. В связи с чем, методы материального и нематериального стимулирования работников магазина сети

«585» малоэффективны. Для решения этой проблемы предложено несколько мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом (таблица 11).

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию управления персоналом магазина «585» г. Перми

Выявленные недостатки	Причины выявленных проблем	Мероприятия, рекомендуемые для устранения причин	Ожидаемый результат
1. Неэффективная система нематериального поощрения	Исследование выявило отсутствие публичного поощрения и признания заслуг работников со стороны руководства	Проведение мероприятия и составление доски почета с целью публичного поощрения заслуг работников	Повышение заинтересованности в работе

Выявленные недостатки	Причины выявленных проблем	Мероприятия, рекомендуемые для устранения причин	Ожидаемый результат
2. Неудовлетворенность работников материальным стимулированием их обязанностей	Система материального поощрения малопривлекательна, так как размер премии, фиксированный для каждого работника, при том, что функции у всех разные. Данный вид премирования неэффективен из-за своей непрозрачности	Улучшение системы материальной мотивации. Разработка системы грейдов.	Размер материального стимулирования будет зависеть от личной ценности и результативности работника. Показатели результативности будут конкретизированы.
3. Непринятие новых работников сложившимся	По результатам исследования выяснилось, что социально-психологический климат в трудовом коллективе в целом не подходящий для адаптации работников.	Тренинг по взаимодействию коллектива и молодого специалиста	Данное мероприятие снизит напряженность в коллективе. Улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Рассмотрим подробнее предлагаемые мероприятия.

Мероприятие № 1. Публичное поощрение заслуг работников.

В настоящее время работники магазина не получают признания своих заслуг со стороны руководства, не получают подтверждения в виде открытого поощрения, вручения почетных грамот и отличительных знаков.

Проведение командного мероприятия по итогам результатов полугодия поможет улучшить психологический настрой персонала, повысить уровень мотивированности труда и сплотить коллектив. Предлагается мероприятие «открытие доски почета».

Суть мероприятия заключается во введении доски почета «Лучшие работники магазина», на которую в торжественной обстановке будут размещены сотрудники, отличившиеся в предыдущем полугодии. Работникам отдела организуют выходные на базе отдыха за счет компании. Будет проведен праздничный вечер, на котором сотрудники, ставшие лицами «доски почета», будут награждены руководителем отдела памятными призами и сертификатами о занесении на доску почета с устным выражением благодарности от компании.

После проведенного мероприятия заполненная доска почета будет выставлена на всеобщее обозрение рядом с уголком потребителя в магазине. Таким образом, общественное признание и выражение признания со стороны руководства стимулирует персонал оправдать оказанное доверие, повышает самооценку, повышает интерес сотрудников к труду и мотивирует добиваться дальнейшего признания заслуг в компании.

Мероприятие № 2. Улучшение системы материальной мотивации.

Для повышения заинтересованности работников в выполнении своих обязанностей максимально результативно предлагается разработка системы грейдов.

Данная система будет обеспечивать стимулирование работников для добросовестного выполнения их обязанностей. Учитывая недостатки существующей на предприятии, и, в частности, в отделе льгот и компенсаций, системы мотивации, предложения по ее совершенствованию связаны с увеличением окладной части заработной платы, повышением прозрачности начисления премии, увязкой премии с показателями объема и качества выполненной работой.

Увеличить размер заработка можно будет за счет надлежащего выполнения запланированных показателей работы с соблюдением всех необходимых условий, предъявляемых организационной культурой сети (качественное и своевременное обслуживание покупателей магазина).

Мероприятие 3. Тренинг по взаимодействию коллектива и новых работников.

Тренинг будет предполагать лекции на ознакомление и информирование сотрудников магазина о том, что новым работникам важна помощь опытных коллег. Данные лекции будут актуальны как для новых сотрудников, так и для тех, кто уже работает в сети, так как на лекциях будут обсуждаться темы сплочения коллектива, почему важно помогать молодым специалистам.

Важность тренинга в проблемах и ситуациях, где играют ключевую роль психологическое состояние человека. И потому психолог поможет сотрудникам работать с их психологическим состоянием, поможет адаптироваться молодым специалистам. Цель лекций – улучшить психологическую эмоциональную атмосферу в коллективе и, тем самым, поменять рабочую атмосферу, и адаптацию в коллективе к лучшему.

Лекции помогут разрешить такие проблемы как:

- создание благоприятного климата в коллективе;
- сплочение коллектива;
- преодоление конфликтных ситуаций.

Результатом таких лекций станет то, что сложившийся коллектив научится находить общий язык с молодыми специалистами, их полезный рабочий эффект увеличивается, а риск конфликтных ситуаций или вероятность рабочих ошибок заметно снижается. Это выгодно всем – и самим работникам и предприятию. Все это приведет к успешной адаптации молодых специалистов.

3.2. Прогнозируемые результаты от предложенных мероприятий

В таблице 12 представлены затраты на проведение мероприятия № 1 «Открытие доски почета», нацеленного на публичное поощрение заслуг работников и повышение их заинтересованности в трудовой деятельности.

Таблица 12 – Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствования нематериальной мотивации «Открытие доски почета»

Наименование статьи затрат

тыс. руб.

База отдыха (полная организация пребывания сотрудников отдела) 200 000

Агентство «Праздник» 50 000

Доставка и размещение сотрудников отдела 50 000

Доска почета, грамоты и памятные призы 100 000

ИТОГО: 400 000

В целом, по итогам проведения мероприятия по повышению эффективности мотивации работников ожидается эффект социальной эффективности за счет снижения текучести кадров, что является положительной тенденцией, а также поспособствует формированию имиджа привлекательного работодателя. Данные мероприятия будут способствовать росту профессиональной активности персонала, укреплению дисциплины и повышению психологической удовлетворенности персонала.

Далее рассмотрим затраты на мероприятие № 2 для оптимизации размера заработной платы.

Предлагается ввести систему грейдов. Система грейдов основывается на бально-факторном подходе к начислению должностных окладов. Она позволяет учесть принципы замещения и их влияния на размер заработной платы, проанализировать заработную плату персонала с соответствующей коррекцией отличий между объектами сравнения и объектом оценки.

Еще одним плюсом данной системы является возможность оценивать уровень заработной платы не только по вертикали должностей, но и в горизонтальной плоскости. Благодаря чему более продуктивные сотрудники могут получать оплату труда выше, по сравнению с менее продуктивными сотрудниками, находясь с ними в одной должности. Разработаем ключевые факторы оценки должностей, которые отобразим в таблице 13.

Таблица 13 – Факторы оценки должностей

Факторы	Уровень фактора	Критерии уровня фактора	Оценка уровня фактора
Управление сотрудниками	A	Подчиненные отсутствуют	1
	B	Нет прямых подчиненных, периодически координирует работу других сотрудников	2
	C	Нет прямых подчиненных, периодически координирует работу группы сотрудников	3
	D	Регулярно управляет группой сотрудников	4
	E	В управлении подразделение, взаимодействует вертикально и горизонтально	5
Ответственность	A	Только за свою деятельность, не за фин.результат	1
	B	Несет ответственность за фин.результаты под руководством своего руководителя	2
	C	Ответственность за фин.результаты в рамках личных обязанностей	3

Факторы	Уровень фактора	Критерии уровня фактора	Оценка уровня фактора
D		Влияние на фин.результат группы сотрудников	
	E	Влияние на фин.результат подразделения	5
Самостоятельность	A	Полностью отсутствует	1
	B	Принимает стандартные решения	2
	C	Подготавливает решения, принятие решения за руководством	3
	D	Принимает решения о способе реализации поставленных перед ним целей и задач	4
	E	Самостоятельно устанавливает цели и задачи, основываясь на стратегии компании	5
Квалификация	A	Не требуется специализированных знаний и навыков	1

Факторы	Уровень фактора	Критерии уровня фактора	Оценка уровня фактора
B	Необходимо высшее образование и 2 владение базовыми навыками		
C	Необходимо профильное образование и владение 3 специальными навыками и методиками		
D	Необходимо профильное образование и владение 4 углубленными специальными навыками и знаниями		

Факторы	Уровень фактора	Критерии уровня фактора	Оценка уровня фактора
Е	Необходимо профильное образование и навыки в области управления персоналом и организацией	5	
Опыт работы	А	Не требуется	1
	В	Требуется от 1-2 лет	2
	С	Требуется от 3 лет	3
	D	От 5 лет в профессиональной и смежных области	4
	Е	От 5 лет в профессиональной области и опыт управления	5
Цена ошибки	А	Влияет только на личные результаты	1
	В	Влияет на результат группы	2

Факторы	Уровень фактора	Критерии уровня фактора	Оценка уровня фактора
С	Могут привести к фин.потерям в масштабах группы		
D	Могут привести к фин.потерям в масштабах подразделения		
E	Могут привести к фин.потерям в масштабах всей компании		

Составим описание грейдруемых должностей, основываясь на должностных инструкциях и штатном расписании компании, и рассчитаем грейды для каждой должности. Основой применения данного подхода является тот факт, что значение объекта оценки непосредственно связано с его значением на других объектах. Каждая сопоставимая величина сравнивается с аналогами. Рассчитаем баллы для каждой из должностей в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет количества баллов для каждой должности

Фактор оценки	Уровень фактора и его оценка					Значимость фактора по 5-бальной шкале	Итого по фактору
	A	B	C	D	E		
	1	2	3	4	5		
Управляющий магазином							
Управление сотрудниками				5	5		25
Ответственность				5	5		25
Самостоятельность				5	5		25
Квалификация			4		5		20
Опыт работы			4		5		20
Цена ошибки				5	5		25
ИТОГО БАЛЛОВ:							140
Бухгалтер-экономист							
Управление сотрудниками		2			2		4

Фактор оценки	Уровень фактора и его оценка					Значимость фактора по 5-бальной шкале	Итого по фактору
	A	B	C	D	E		
	1	2	3	4	5		
Ответственность			3			5	15
Самостоятельность			3			5	15
Квалификация				4		5	20
Опыт работы				4		5	20
Цена ошибки					5	5	25
ИТОГО БАЛЛОВ:							99
Специалист по продажам							
Управление сотрудниками		2				2	4
Ответственность			3			5	15
Самостоятельность			3			5	15
Квалификация				4		5	20

Фактор оценки	Уровень фактора и его оценка					Значимость фактора по 5-бальной шкале	Итого по фактору
	A	B	C	D	E		
	1	2	3	4	5		
Опыт работы				4	5		20
Цена ошибки					5	5	25
ИТОГО БАЛЛОВ:							99
Администратор							
Управление сотрудниками	1					1	2
Ответственность			3			5	15
Самостоятельность				4		5	20
Квалификация			3			3	9
Опыт работы			3			3	9
Цена ошибки				4		3	12
ИТОГО БАЛЛОВ:							69

Фактор оценки	Уровень фактора и его оценка					Значимость фактора по 5-бальной шкале	Итого по фактору
	A	B	C	D	E		
	1	2	3	4	5		
Уборщица							
Управление сотрудниками	1				1		1
Ответственность	1				5		5
Самостоятельность	1				5		5
Квалификация	1				1		1
Опыт работы	1				1		1
Цена ошибки	1				1		1
ИТОГО БАЛЛОВ:							14

Мы определили следующее количество баллов для каждой должности:

- Управляющий магазином – 140 баллов;
- Бухгалтер-экономист – 99 баллов;
- Специалист по продажам – 99 баллов;
- Администратор – 69 баллов;
- Уборщица – 14 баллов.

Проведем разбивку грейдов, используя формально-статический метод. Иерархию должностей компании по баллам можно разделить на шесть грейдов, в которые входят должности, набравшие следующее количество суммарных баллов:

- 6-й грейд: от 121 до 150 баллов;
- 5-й грейд: от 91 до 121 баллов;
- 4-й грейд: от 66 до 90 баллов;
- 3-й грейд: от 46 до 65 баллов;
- 2-й грейд: от 26 до 45 баллов;
- 1-й грейд: от 8 до 25 баллов.

Теперь установим размер окладов. На предприятии существует следующее деление персонала по категориям: руководители, специалисты, служащие, исполнители, рабочие, обслуживающий персонал. Исходя из полученных данных, установим должностные оклады, и определим вилки окладов. Приведемвилку должностных окладов в таблице 15. Затем на рисунке 9 отобразим график полученных результатов.

Таблица 15 – Сравнительная характеристика для определения вилки оклада

№ грейда	Должность	Категория	Кол-во баллов	Средний оклад на рынке труда	Оклад на испытательный срок	Минимальный оклад	Средний оклад
6	Управляющий магазином	Руководитель	140	50000	42500	50000	57500
5	Бухгалтер-экономист	Специалист	99	30000	25500	30000	34500
5	Специалист по продажам	Служащий	99	35000	25500	30000	35000
4	Администратор	Исполнитель	69	20000	17000	20000	23000

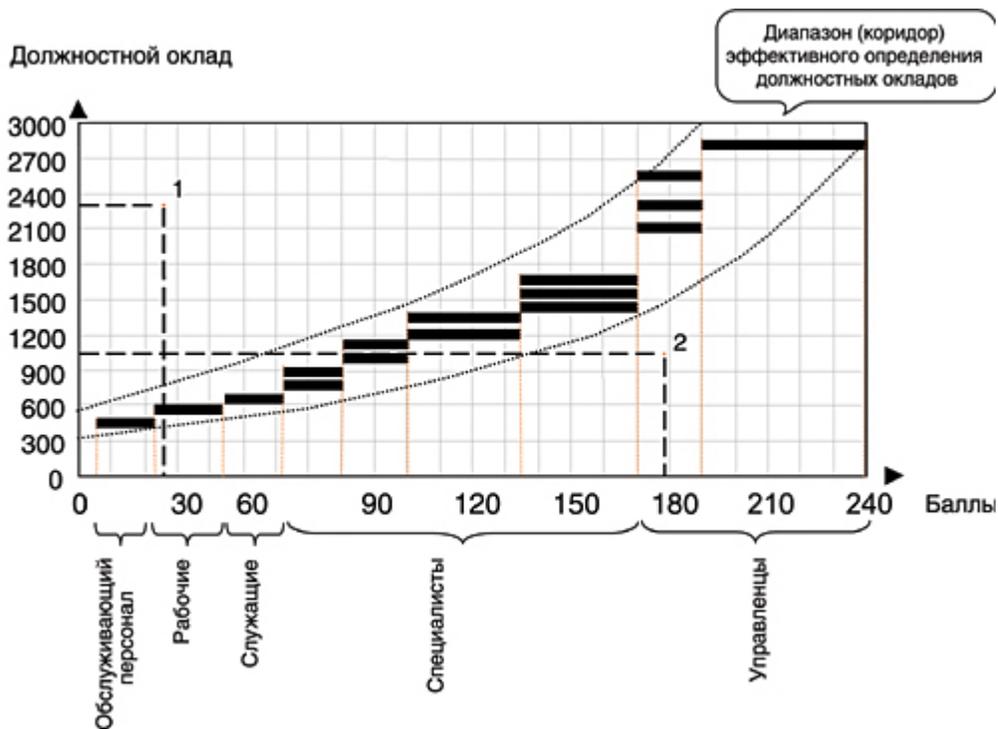


Рисунок 4 – График полученных результатов

Минимальный должностной оклад равен среднему окладу данной должности на рынке труда региона. Средний должностной оклад равен сумме минимального оклада + 15% от минимального оклада. Максимальный должностной оклад равен сумме среднего должностного оклада + 15% от среднего должностного оклада. Должностной оклад на испытательный срок равен среднему окладу данной должности на рынке труда региона за вычетом 15% от минимального должностного оклада.

Рассмотрим мероприятие № 3 – тренинг по взаимодействию коллектива и молодого специалиста. Проводить лекции сможет управляющий магазином, чтобы снизить расходы на новую штатную единицу (психолог/специалист по адаптации). Предполагается, что лекции будут проводиться раз в месяц. Продолжительность лекции составит 1 час. Средняя заработная плата специалиста по адаптации персонала в регионе составляет 40 480руб.

Рабочий день на предприятии 8 часов, среднее количество рабочих дней в месяце – 22.

Средняя заработная плата в день =

3/пвмесяц

22 дня , то есть в день специалист по адаптации персонала получает 1 840 руб./д.

3/пвдень

Средняя заработная плата в час = $\frac{3}{8 \text{ часов}}$, в час специалист по адаптации персонала зарабатывает 230 руб./ч.

В год на проведение лекций предприятие будет тратить 2 760 руб. (230 руб./ч * 12 ч = 2 760 руб.), в году 12 месяцев, каждый месяц 1 лекция по 1 часу. Итого общие затраты в год на данное мероприятие составит: 2 760 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность всех мероприятий вместе. Чтобы рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий, целесообразно из общих затрат на поиск и подбор новых молодых специалистов вычесть затраты на реализацию всех предложенных мероприятий по адаптации уже имеющихся молодых специалистов. Итого на подбор и поиск новых сотрудников в год магазин тратит в среднем 1 000 000 рублей.

Общий экономический эффект, от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом рассчитаем по следующей формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (1)$$

где:

Э – экономический эффект;

Р – результат экономической деятельности;

З – затраты по осуществлению экономической деятельности.

Получается:

$$\text{Э} = (1\,000\,000 - 402\,760) = 597\,240 \text{ рублей.}$$

Также рассчитаем экономическую эффективность всех предложенных мероприятий в процентном отношении. Экономическая эффективность считается по следующей формуле:

$$\text{Э} = ((\text{Р} - \text{З}) / \text{З}) * 100\% \quad (2)$$

где:

Э – экономическая эффективность;

Р – результат экономической деятельности;

З – затраты по осуществлению экономической деятельности.

Получается:

$$\text{Э} = (1\ 000\ 000 - 402\ 760 / 402\ 760) * 100\% = 48\%$$

Расчеты показывают, что проект мероприятий является экономически эффективным. Экономический эффект составит 597 240 рублей или 48%. Он может быть принят к реализации в данной организации.

Все приведенные мероприятия имеют также и социальный эффект. Ожидается следующая социальная эффективность предложенных мероприятий:

- Повышение лояльности персонала;
- Снижение текучести;
- Формирование положительного имиджа ответственного работодателя;
- Повышение уровня благосостояния сотрудников.

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия имеют долгосрочный социальный и экономический эффект. Данные мероприятия помогут эффективно адаптировать и удерживать работников на рабочем месте, а также сократит текучесть кадров.

К тому же, предложенные мероприятия позволят предупредить дальнейшее увольнение работников, вакантные места уволенных работников будут пополняться вновь нанятыми, более полно будет использовано рабочее время, производительность труда повысится, так как работники смогут напрямую сопоставлять результат своего труда и размера выплачиваемой премии.

Заключение

По итогам анализа управления персоналом в магазине «585» г. Перми выявлено следующее. Компания появилась на отечественном рынке в 2000 году и с тех пор успешно развилась в крупную федеральную сеть ювелирных магазинов. На сегодняшний день в штате сотрудников сети насчитывается более 5000 человек.

В торговом предприятии принята организационная структура линейно-функционального типа. Сильной стороной организационной структуры можно назвать оперативность в принятии решений и в выполнении указаний. Однако есть и минусы, такие, как недостаточная раздельность полномочий между линейными и функциональными руководителями, чрезмерная централизация и дублирование управленческих функций. Несмотря на некоторые недостатки, данный вид структуры лучшим образом подходит торговому предприятию, так как требования к работе достаточно однородны, аппарат управления выполняет стабильный и редко изменяющийся набор функций.

По результатам проведенного анализа технико-экономических показателей можно сделать следующие выводы. Финансово – хозяйственную деятельность магазина ювелирной сети «585» в г. Перми можно охарактеризовать положительно. За проанализированный период снизились расходы, повысился объем реализации, наблюдается существенный рост прибыли и рентабельности продаж.

Кадровая политика предприятия основана на следующих направлениях деятельности:

- Оценка персонала;
- Должностные инструкции;
- Создание кадрового резерва;
- Повышение квалификации персонала;
- Наем и отбор персонала;
- Адаптация.

На основе проведенного анализа персонала можно выделить следующие факторы:

1. Среднесписочная численность персонала за анализируемый период выросла. В целом, в 2017 г. количество работников составило 25 человек, что в 4,17 раз (на 316,67%) больше по сравнению с началом периода.
2. В связи с расширением производства в анализируемом отрезке времени понадобилось увеличение руководящего состава (количество выросло на 150% с 2015 по 2017 г) и рабочего персонала (в 9 раз). Количество специалистов и служащих осталось неизменным. В целом, динамика персонала

положительная, в 2017 г принято на 10 человек (на 200%) больше, чем в 2015 г.

3. Персонал предприятия поддерживает на прежнем уровне количество специалистов с хорошим стажем и опытом работы, однако расширяет состав за счет молодых работников, чем способствует обеспечению занятостью молодых специалистов.
4. В указанном периоде количество работников увеличилось, в основном, за счет повышения удельного веса работников со средним образованием в структуре персонала – на 11 человек.
5. Коллектив предприятия на сегодняшний день преимущественно состоит из женщин. Данное свойство можно объяснить спецификой торговой сферы деятельности и розничного обслуживания.

Анализируя кадровый потенциал компании, можно увидеть, что, несмотря на позитивные сдвиги, его структура не полностью сформирована. На предприятии недостаточно опытных, интеллектуально развитых, квалифицированных, с положительным настроем сотрудников.

Исходя из представленных компонентов системы мотивации персонала, можно сделать вывод, что прямой материальной мотивацией на предприятии является заработная плата. Размер заработной платы работника зависит от должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затрачиваемого труда.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что существующая система управления персоналом имеет определенные недостатки. В связи с чем, методы материального и нематериального стимулирования работников магазина сети «585» малоэффективны. Для решения этой проблемы предложено несколько мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом:

- мероприятие № 1 – публичное поощрение заслуг работников;
- мероприятие № 2 – улучшение системы материальной мотивации с помощью грейдов;
- мероприятие № 3 – тренинг по взаимодействию коллектива и новых работников.

Расчеты показывают, что проект мероприятий является экономически эффективным. Экономический эффект составит 597 240 рублей или 48%. Он может быть принят к реализации в данной организации.

Все приведенные мероприятия имеют также и социальный эффект. Ожидается следующая социальная эффективность предложенных мероприятий:

- Повышение лояльности персонала;
- Снижение текучести;
- Формирование положительного имиджа ответственного работодателя;
- Повышение уровня благосостояния сотрудников.

Практическая значимость исследования заключается в том, что в работе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, внедрение которых в магазине торговой сети «585» г. Перми приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия имеют долгосрочный социальный и экономический эффект. Данные мероприятия помогут эффективно адаптировать и удерживать работников на рабочем месте, а также сократит текучесть кадров.

К тому же, предложенные мероприятия позволят предупредить дальнейшее увольнение работников, вакантные места уволенных работников будут пополняться вновь нанятыми, более полно будет использовано рабочее время, производительность труда повысится, так как работники смогут напрямую сопоставлять результат своего труда и размера выплачиваемой премии.

Библиография

1. Трудовой Кодекс РФ [Электронный ресурс] / ТК РФ. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12125268/> (дата обращения: 04.04.2017).
2. Федеральный Закон от 02.06.2000 №82-ФЗ (ред. От 19.12.2017) «О минимальном размере оплаты труда» (с изм. и доп. вступ. в силу с 01.07.2017).
3. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. Ы. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.
4. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии: учебное пособие / М. Армстронг, А. Бэрн. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 248 с.
5. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2015. – 848 с.
6. Афлетунова Г.Э. Система управления персоналом // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2016. №8 С.93-97.

7. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Моск. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2015. – 135 с.
8. Балыбердин В.А., Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента – М.: Дашков и К, 2016. – 239 с.
9. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе: статья / М.Н. Барбарская. – М.: Основы ЭУП, 2016. – №4 (16) с.118-122.
10. Валькович О.Н., Лагерева К.А. Кадровая политика как стратегия управления персоналом - Международный научный журнал «СИМВОЛ НАУКИ»: 2017. №12-1. С.55-57.
11. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учебн. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет ; пер. с англ. ; под. ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 598 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2017. – 288 с.
13. Дорофеева, Л.И. Основы теории управления: учебно-методический комплекс / Л.И. Дорофеева. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 450 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород, 2015. – 720 с.
15. Ершова Н.А., Сергеева, Н.В. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес-структурах: монография / Н.А. Ершова, Н.В. Сергеева. – М.: Мирбис, 2017. – 312 с.
16. Зобкова Л. Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // СИСП. 2017. №9.
17. Казакевич Т.А., Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие – СПб: ИЦ Интермедиа, 2017. – 186 с.
18. Караманова К.Г. Стратегия управления персоналом - Международный научный журнал «Символ науки»: 2017. №2-2. С.154-158
19. Кафидова В. В. Управление персоналом: учебн. пособ. / Кафидова В. В. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
20. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. 2015. №4 (4) С.80-83.
21. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. / Е.Ю. Колетвинова. – М.: Проспект, 2017. – 144 с.
22. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом: статья / Н.И. Корзенко. – Челябинск: Вестник ЧелГУ, 2017. – №1 (356) с.124-126.

23. Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей / Е.А. Костромина. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 78 с.
24. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами: монография / Г.В. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2017. – 160 с.
25. Ларионов Г.В., Виноградов Д. В. Качество управления персоналом: статья / Г.В. Ларионов, Д.В. Виноградов. – М.: Проблемы современной экономики, 2015. – №2 (46) с.346-348.
26. Литвинюк А.А., Гончарова, С.Ж., Данилочкина, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. – М.: Юрайт, 2016. – 398 с.
27. Матолыгина Н. В., Руглова Л. В. Формирование лояльности персонала как маркетинговый инструмент обеспечения конкурентного преимущества предприятия // Интернет-журнал Науковедение. 2017. №6 (37).
28. Маслов Е.В. Управление персоналом: Технология и идеология: 2016. -№1. С.73-90.
29. Михайлова А.С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом – СГУГиТ, Новосибирск: 2016. - №2. С.135-140.
30. Немчинов Н. А., Яшин С. Н. Мотивационные методы стимулирования управления персоналом на предприятиях коммерческого типа // Строймного. 2017. №3 (4).
31. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Р.М. Прытков. – Омск: ОГУ, 2017. – 196 с.
32. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия: учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожкин. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 240 с.
33. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 176 с.
34. Родин Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации - Вестник ВУиТ: 2016. - №1 (33). С.153-162.
35. Розанова В. А. Психология управления: учебн. пособ. / В. А. Розанова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2016. – 416 с.
36. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 480 с.
37. Соломанидина Т.О., Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 312 с.

38. Тажиденова А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом // Вестник КалмГУ. 2016. №2 (22) С.72-74.
39. Фадеева Е.А., Шарантаева, Ю.А. Стратегическое управление персоналом предприятия: статья / Е.А. Фадеева, Ю.А. Шарантаева. – М.: Вестник магистратуры, 2017. – № 2-2(65) с. 141-143.
40. Фитценц. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2015.
41. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2016. – 208 с.
42. Шапиро С.А. и др. Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро и др. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 340 с.
43. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С.А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 172 с.
44. Шапиро С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие / С.А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 288 с.
45. Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография / С.А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 220 с.

Приложение

Технико-экономические показатели магазина ювелирная сеть «585» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	Годы			Абсолютное отклонение			Темпы роста		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2015	
1. Выручка от продажи продукции	Т.р	16587	17698	18545	1111	847	1958	106,7	104,8	111,8
(за минусом НДС)										

Наименование показателя	Ед. изм.	Годы			Абсолютное отклонение			Темпы роста		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
2. Себестоимость проданной продукции	Т.р	8745	8547	9157	-198	610	412	97,7	107,2	104,7
3. Валовая прибыль (п. 1 – п. 2)	т.р.	7842	9151	9388	1309	237	1546	116,7	102,5	119,7
4. Уровень валовой прибыли к выручке от продажи продукции (п. 3×100/п. 1)	%	47,3	51,7	50,6	4,4	-1,1	3,3	109,3	97,9	107
5. Коммерческие расходы	т.р.	2007	2356	1878	349	-478	-129	117,4	79,7	93,6
6. Управленческие расходы	т.р.	3011	3251	2817	240	-434	-194	108	86,7	93,6

Наименование показателя	Ед. изм.	Годы			Абсолютное отклонение			Темпы роста		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
7. Уровень расходов к выручке от продажи продукции ((п .5+п. 6) /п. 2)	%	30,2	31,7	25,3	1,5	-6,4	-4,9	105	79,8	83,7
8. Прибыль (убыток) от продаж	т.р.	2824	3544	7510	720	3966	4686	125,5	211,9	265,9
9. Рентабельность от продаж (п. 8×100/п. 1)	%	17	20	40,5	3	20,5	23,5	117,6	202,5	238,2
10. Прибыль (убыток) до налогообложения (п. 8+п. 10+п. 11)	т.р.	2824	3544	7510	720	3966	4686	125,5	211,1	265,9
11. Рентабельность до налогообложе- ния (п. 12×100/п. 1)	%	17	20	40,5	3	20,5	23,5	117,6	202,5	238,2

Наименование показателя	Ед. изм.	Годы			Абсолютное отклонение			Темпы роста		
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
12. Налог на прибыль и иные обязательные платежи, всего:	т.р.	593,04	744,2	1577,1	151,16	832,9	984,06	125,5	211,9	265,9
13. Прибыль (убыток) от обычной деятельности (п. 12 – п. 14)	т.р.	2230,9	2799,8	5932,9	568,9	3133,1	3702	125,5	211,9	265,9
14. Рентабельность от обычной деятельности (п. 15×100/п. 1)	%	13,4	15,8	32	2,4	16,2	18,6	117,9	202,5	238,8
15. Чистая прибыль (п. 15+п. 17)	т.р.	2230,9	2799,8	5932,9	568,9	3133,1	3702	125,5	211,9	265,9
16. Рентабельность чистой прибыли (п. 18×100/п. 1)	%	13,4	15,8	32	2,4	16,2	18,6	117,9	202,5	238,8

Наименование показателя	Ед. изм.	Годы			Абсолютное отклонение			Темпы роста			
		2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	
		17.	Среднесписочная численность	чел. 6	13	25	7	12	9	116,7	92,3
18.	Выработка на одного работающего (п. 1/п. 20)	т.р./ чел.	2764,5	1361,4	741,8	- 1403,1	-619,6	- 2022,7	114,3	101,6	116,2